

4) оценка эффективности проводимой дивидендной политики.

На основании вышесказанного и проведенного анализа, а также тщательного выбора дивидендной политики ОАО «Савушкин продукт», может достичь высоких показателей роста прибыли, а при активизации вторичного рынка акций и при условии достаточности дивидендных выплат можно будет существенно влиять на котировки акций на фондовой бирже в Республике Беларусь, а значит, обеспечить себе высокий рейтинг среди предприятий нашей республики, а это значит максимально увеличить стоимость своего бизнеса.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт Министерство финансов Республики Беларусь: <http://www.minfin.gov.by/>.
2. Бочаров, В.В. Корпоративные финансы / Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. – СПб.: Питер, 2004. – 592 с. 3. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Ричард Брейли, Стюарт Майерс; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1997. – 1120 с.
3. Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт. – СПб.: Питер, 2005. – 960 с.
4. Ван Хорн, Дж. Основы финансового менеджмента / Дж. Ван Хорн, Дж. Вахович. – 11-е изд. – М.: Вильямс, 2004. – 992 с.
5. Официальный сайт предприятия ОАО «Савушкин продукт». - Режим доступа: <http://www.savushkin.by/>.
6. Коупленд, Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурин. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.
7. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент: учебник / И.Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2007. – 768 с. 9. Нил, Б., Пайк, Л. Корпоративные финансы и инвестирование / Б. Нил, Л. Пайк. – СПб.: Питер, 2006. – 784 с.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

**Н.И. Климкович**

*Государственный институт управления и социальных технологий БГУ, Минск*

Важным аспектом делового мира является успех. В условиях конкуренции и постоянно меняющейся внешней среды деятельности организаций определяющими факторами успеха являются развитие и управление эффективностью бизнеса. Привычный способ оценки эффективности деятельности организаций, основанный только на анализе динамики финансовых показателей, в современных условиях не позволяет быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию, поэтому необходима методология, позволяющая переводить стратегические цели организации в четкий

план оперативной деятельности подразделений и комплексно применять элементы стратегического менеджмента.

Вопросы оценки эффективности деятельности организаций рассматриваются в трудах Н. Ольве, Ж. Ройя, М. Ветера, Х.К. Рамперсата, Д. Хэнна, Р. Каплана, Д. Нортон и др. Однако, многие теоретические и практические вопросы, касающиеся подходов оценки эффективности деятельности, для белорусских организаций требуют дальнейшего исследования.

В нашей стране в качестве критериев оценки эффективности деятельности организаций используются финансовые показатели. До начала 90-х годов прошлого века многие западные компании также ориентировались только на них. Постепенно такой односторонний взгляд на эффективность перестал удовлетворять требованиям бизнеса. В результате этого в последнее время выделяют модели, учитывающие как финансовые, так и нефинансовые показатели – модели измерения эффективности деятельности организаций, основанные на системах ключевых показателей деятельности (таблица) [1, с. 282–284].

Таблица

Краткая характеристика моделей измерения эффективности деятельности организаций, основанных на системах ключевых показателей деятельности

Название	Краткое описание	Принципы
1	2	3
<p>Пирамида эффективности (Performance Pyramid) Разработана К. Мак-Найром, Р. Линчем, К. Кроссом (1990 г.)</p>	<p>Выявляет связи между общей стратегией организации и финансовыми показателями деятельности, дополненными коэффициентами нефинансового характера и представляет собой четырехуровневую пирамиду:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высший уровень (руководство организации) формирует корпоративное видение;</li> <li>– второй уровень (подразделения) конкретизирует цели организации в виде финансовых и маркетинговых показателей для оценки определенного целевого сегмента рынка;</li> <li>– третий уровень, как связующее звено между верхними и нижними уровнями пирамиды, включает индикаторы, применяемые для оценки степени удовлетворенности клиентов, гибкости и производительности;</li> <li>– нижний уровень включает оценку отдельных операций, выполняемых людьми, машинами, механизмами и др.</li> </ul>	<p>Основа построения системы – наличие двухсторонних коммуникаций (цели передаются сверху вниз по пирамиде, а показатели – снизу вверх). Система показателей строится таким образом, что оценочные показатели, формируемые на нижних уровнях пирамиды, интегрируются с финансовыми показателями, формируемыми на верхнем уровне</p>

1	2	3
<p>Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) Основатели Р. Каплан, Д. Нортон (1990 г.) Модель стратегических карт Разработана Л. Мейселем (1992 г.)</p>	<p>Описывает сбалансированность управления организацией на основе четырех направлений оценки эффективности (проекций) стратегии: – финансы; – клиенты; – бизнес-процессы; – сотрудники. Каждая из проекций формализуется в виде стратегической карты, содержащей информацию о целях организации, способах их достижения и оценочных индикаторах, при этом совокупность показателей должна отражать достижение каждой цели и обеспечивать их сбалансированность</p>	<p>Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов обуславливается необходимостью уделять первостепенное внимание и умением оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников. В рамках аспекта трудовых ресурсов оценивается инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции организации и корпоративной культуры</p>
<p>Система оценки эффективности деятельности и роста (Effective Progress and Performance Measurement, EP<sup>2</sup>M) Предложена К. Адамсом и П. Робертсом (1993 г.)</p>	<p>Эффективность деятельности организации оценивается в четырех направлениях: – во внешней среде – обслуживание потребителей и удовлетворение спроса; – во внутренней среде – повышение эффективности и производительности; – сверху вниз в организационной иерархии – распространение и адаптация общей стратегии организации на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен; – снизу вверх в организационной иерархии – усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников</p>	<p>Показатели эффективности обеспечивают быструю обратную связь и тем самым своевременное обнаружение и оперативное устранение отклонений и приведение процесса реализации стратегии к норме</p>
<p>Призма эффективности (Performance Prism) Разработана Э. Нили, К. Адамса и М. Кеннерли (2002 г.)</p>	<p>Отвечает на пять логически взаимосвязанных основных аспектов: – удовлетворенность заинтересованных лиц – кто относится к заинтересованным лицам и что они хотят от организации; – вклад заинтересованных лиц – какой вклад нужен организации со стороны заинтересованных сторон для поддержания и развития этих возможностей; – стратегии – какие стратегии должны быть реализованы, чтобы удовлетворить потребности заинтересованных сторон; – процессы – какие процессы необходимо запустить для осуществления данных стратегий; – возможности – какие возможности (люди, опыт, технологии, инфраструктура) нужны для более действенного и эффективного управления данными процессами</p>	<p>Для каждого аспекта следует определять параметры, позволяющие получить всеобъемлющую информацию, необходимую для принятия решений. Для системы параметров задается внутренняя логическая взаимосвязь, позволяющая определить, на какие исходные параметры необходимо повлиять, чтобы добиться нужных изменений целевых параметров. Управление осуществляется на основе отклонений значений параметров от заданных целевых значений</p>

С развитием стратегического управления каждая из вышеперечисленных концепций дорабатывалась и совершенствовалась. Так на основе объединения и развития таких теорий, как сбалансированная система показателей, всеобщий менеджмент качества, управление результативностью, управление компетенциями в 2004 году консультант в области менеджмента К.Х. Рамперсат разработал универсальную систему показателей (Total Performance Scorecard, TPS), расширяющую концепцию сбалансированной системы показателей. Согласно его идее, в организациях должны существовать две параллельные, согласованные системы показателей – организационная сбалансированная система показателей и личная сбалансированная система показателей.

К.Х. Рамперсат универсальную систему показателей определяет как «систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, направленный на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации» [2, с. 26], при этом отмечая, что базовые составляющие данной целостной теории менеджмента тесно связаны друг с другом и между ними должен поддерживаться баланс.

Система TPS состоит из следующих пяти элементов [2, с. 26–28]: личная система сбалансированных показателей, организационная система сбалансированных показателей, всеобщий менеджмент качества, управление результативностью и управление компетенциями, цикл обучения Колба.

По мнению К.Х. Рамперсата, в других подобных управленческих системах недостаточно внимания уделяется важному исходному этапу формулирования целей личности и соотнесения их с индивидуальным поведением и с принятыми целями организации, жизненно необходимому для достижения устойчивого организационного и стратегического развития. Цель этого подхода, по словам К.Х. Рамперсата, состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального обучения, группового обучения и развития творческих способностей. Этот подход также способствует формированию мотивации, творческого мышления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма.

Следовательно, использовать универсальную систему показателей деятельности означает управлять и принимать решения, основываясь на фактах и цифрах, связанных с реализацией видения. Применение этой теории эффективно только в том случае, когда оно основано на стратегическом процессе развития, в котором видение и миссия, ключевые факторы успеха, показатели результативности, процессы обучения и планирования как личности, так и организации дополняют друг друга. Все вместе они спо-

способствуют реализации непрерывного совершенствования на всех уровнях организации и развитию человеческого потенциала сотрудников [2, с. 33].

Особый интерес представляет, предложенная в 2007 году американским ученым Д. Хэнной, модель организационной эффективности (Organization Performance Model, OP Model) – эффективный инструмент системного подхода, к таким элементам как потребности заинтересованных сторон, цель, организационный дизайн, культура, результаты, люди, согласование которых критически важно для эффективности организации [3, с. 148], помогающий составить общую картину взаимоотношений и поведения этих элементов «при существующем состоянии экологического равновесия» [3, с. 156].

Рассматривая взаимодействие элементов модели организационной эффективности между собой, Д. Хэнна отмечает, что «моментами истины» для организации являются потребности заинтересованных сторон (акционеров, клиентов, поставщиков, сотрудников, сообщества), имеющих выбор: поддерживать организацию (своими деньгами, одобрением, трудом) или нет.

Вторым фактором модели является цель, указывающая направление к тому, что важно для системы. Цель может быть выражена в форме миссии, видения или стратегии, а также включать в себя такие производственные элементы как принципы работы, ценности и задачи, в свою очередь определяющие дальнейшие действия организации и устанавливающие жизненно важные задачи. По мнению Д. Хэнны при формулировании «хорошей миссии или стратегии придется сделать достаточно трудный выбор» между потребностями заинтересованных сторон. Иными словами «цель должна сделать важные дела заинтересованных лиц делом организации» [3, с. 149].

Элементы организационного дизайна являются «связующим веществом», на котором держится культура организации и представляют собой такие организационные инструменты, используемые для достижения цели, как рабочие процессы и технологии, структура, система вознаграждения, информационные системы, процессы принятия решений и системы управления человеческими ресурсами. Эти инструменты обеспечивают структуру, позволяющую решать задачи и подкреплять определенные модели поведения [3, с. 149].

Следующим элементом модели организационной эффективности является культура организации или обычаи и нормы поведения в процессе работы, показывающие, каким образом функционирует организация. Д. Хэнна отмечает, что культура организации имеет «важную «скрытую» сторону – основополагающие ценности и парадигмы», находящиеся «в центре – там, где люди», поскольку они представляют собой силы, «программирующие» многие другие процессы организации [3, с. 150]. Различие между видимыми моделями поведения и схемами работы и основополагаю-

щими ценностями и парадигмами, позволяют сфокусироваться на основных элементах культуры и увидеть динамику их причинно-следственных отношений.

Получаемые результаты, удовлетворяющие потребности заинтересованных сторон либо не оправдывающие их ожиданий – пятый элемент модели организационной эффективности.

В рассматриваемой модели, так же как и в модели К.Х. Рамперсата, центральным элементом организационной эффективности признаются люди, «они подобны невидимому заднему плану, который часто остается незамеченным, однако жизненно необходим для общего сценария» [3, с. 150]. Люди находятся в центре, поскольку они программируют все остальные части модели. Миссия, стратегия и элементы дизайна – это программы, написанные, скомпонованные и произведенные на свет людьми. Часто направление повседневной деятельности задается видением людей, а не официальной миссией или стратегией. Люди могут придерживаться правил, установленных системой, или находить обходные пути. Вместе с тем их ценности и предположения влияют на то, как рассматриваются и проектируются все другие элементы. Кроме того, благодаря именно видению людей системе становится известно о необходимости ее изменения или приемлемости положения вещей.

По словам Д. Хэнны уникальность модели организационной эффективности не в ее элементах, а в способности показать их «кинематографическую» динамику. Модель помогает мыслить системно и устранять «белые пятна» благодаря двум процессам [3, с. 150–151]: диагностике и дизайну. При этом диагностика позволяет оценить, почему исследуемая организация спроектирована идеально для получения тех результатов, которых она добивается, а дизайн в свою очередь позволяет спроектировать все элементы таким образом, чтобы обеспечить получение желаемых результатов.

Следовательно, модель помогает организации создать собственные представления об организационной эффективности в виде карты экосистемы, которая сведет воедино разрозненные точки зрения. Более того, как отмечает Д. Хэнна, в модель можно включить «данные анализа качества процессов, исследований демографического состава персонала и отношения сотрудников к тем или иным процессам, а также отраслевую и рыночную информацию, чтобы посмотреть, как она соотносится со всем остальным» [3, с. 151].

Таким образом, современные модели оценки эффективности деятельности организаций вышли за рамки показателей доходности и понимание эффективности в большей степени тяготеет к категории оптимальности. Несмотря на индивидуальные особенности каждой модели, все они имеют общую цель – обеспечение руководства необходимой информацией в процессе принятия управленческих решений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Климкович, Н.И. Анализ концептуальных подходов к управлению эффективностью бизнеса / Н.И. Климкович // Научные труды республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки: сб. науч. ст. / Республиканский ин-т высшей школы; под ред. В.А. Гайсенюк и [др.]. – Минск, 2016. – С. 281–289.
2. Рамперсат, К.Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / К.Х. Рамперсат; пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
3. Хэнна, Д. Лидерство на все времена: Результаты сегодня – наследие на века / Д. Хэнна; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 297 с.

## К ВОПРОСУ О ЗАНЯТОСТИ ЛЮДЕЙ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ

**О.А. Лабейко**

*Барановичский государственный университет*

Повышение эффективности использования трудового потенциала страны является одним из приоритетных направлений Государственной программы о социальной защите и содействии занятости населения на 2016-2020 годы. В рамках подпрограммы 1 «Содействие занятости населения» предусматривается реализация мер активной политики занятости путем стимулирования экономической активности населения, вовлечение в трудовую деятельность экономически неактивного населения: инвалидов, женщин, имеющих малолетних детей, лиц пенсионного возраста и других [1]. Выделенное определяет актуальность оценки численности людей с инвалидностью, которые потенциально могут быть вовлечены в процесс общественного производства.

В целях изучения проблем занятости населения, мониторинга тенденций и сезонных колебаний на рынке труда, а также получения статистических показателей экономической активности, населения страны принято классифицировать на экономически активное и экономически неактивное население. К экономически активному населению относятся лица в возрасте от 15 до 74 лет, обеспечивающие предложение рабочей силы для производства товаров (выполнения работ, оказания услуг) и рассчитывается как численность занятого населения и численность безработных. Экономически неактивное население – лица в возрасте от 15 до 74 лет, которые не являются занятыми или безработными.

В отечественной практике статические показатели экономической неактивности населения рассчитываются на основе экстраполированных первичных статистических данных выборочного обследования домашних хозяйств. По итогам обследования экономически неактивное население группируется по категориям: